

経 営 論 集

57巻 第1・2号

2010年3月

# 器官としての企業における革新性遺伝に関する考察

吉村 孝司

## 目次

1. 問題の視座
2. 器官としての企業
  - (1) 企業における有機的機能
  - (2) 企業器官
  - (3) 企業観と社会的責任
  - (4) 企業と企業不祥事
3. 企業における革新性
  - (1) 革新性
  - (2) 企業革新と企業遺伝子
  - (3) 企業革新における遺伝子学的過程分析
  - (4) 企業遺伝子経営への転換施策
4. 結語

## 1. 問題の視座

1973年の第四次中東戦争に伴うオイルショック、1986年末から91年初までのバブル経済とその後の崩壊に伴うバブルショック、さらには2008年9月15日のリーマン・ブラザーズ (Lehman Brothers) 破綻を発端とするいわゆる“リーマン・ショック”と、企業環境として

の経済および経営与件の変化による影響は甚大であり、じつに多くの企業が淘汰されてきた。とりわけ2008年のリーマン・ブラザーズ事件は一民間企業である投資銀行・証券会社の破綻が自らの崩壊にとどまらず、世界規模で負の連鎖的影響を世界経済に及ぼした点に企業の存在ならびにその活動の波及的影響の大きさと、ある種の危機感を痛感させたといえる。同時にそのことは、規模ならびに活動の範囲の大小もしくは広狭にかかわらず、企業のもろさをも一方で再認識させたともいえる。

1960年代に登場した経営戦略論と、それに基づく戦略的経営は80年代の競争戦略論の出現とともにさらに加速化され、90年代半ば以降は資源ベース戦略ならびにイノベーション戦略がその主軸をなすようになったが、こうした高度の戦略的経営への志向とその実践の一方において、近代社会が生み出した企業という存在をめぐる再考に向けた動機づけをいまひとつたび強化させることとなったといえる。

また90年代の後半からは企業による不祥事もしくは不適切行為としての反社会的行為が頻発するなかで、企業の社会に対する責任（CSR：corporate social responsibility）の在り方をめぐる検討も活発化してきている。しかし、こうした社会的検証活動の一方において、依然として企業による不祥事や不適切行為は根絶されることなく、その連続的発生にみる理由および原因、さらにはその背景に存在する要因のいずれもが人的要因であるとともに、時に稚拙もしくは独善的な要因であることに気づくことで企業による学習効果の低さに失望の念を禁じえない。

こうした現代企業をめぐる諸現象に注視するとき、指針と規則および戦略に裏打ちされた経営を目的とした機能体（mechanism）を前提としてきた企業に対し、その対極に存在するともいえる有機体（organ）としての側面を強く意識するという事実が存在する。筆者は（1）企業における革新（corporate innovation）の具現プロセスにおける不連続性の存在および具現時点における好機逸脱性と遅滞性の存在、（2）企業不祥事における連続性の存在についてすでに検討を加えてきたが<sup>(1)</sup>、（1）の考察においては企業革新の要因としての革新性（innovativeness）の存在を前提とし、製品革新（product innovation）の具現実態を産業レベルでの断続性を認めつつも、個別企業での連続性確保における困難性の存在を確認するとともに、製品革新の実現が果たされた場合においても、その時期的遅滞性もしくは好機逸脱性の存在を確認してきた<sup>(2)</sup>。また（2）の考察においては、不祥事の発生が特定企業に連続（頻発）する事例を確認するとともに、その発生要因として的人為性の存在を検証した<sup>(3)</sup>。またこれら一連の考察においては、これら諸現象の起因としての企業（組織）に内在する有機的要因としての遺伝性に着目し、企業遺伝子の存在が企業経営における、とりわけ革新的経営の展開状況に強く作用しているとの所見を示した<sup>(4)</sup>。

企業革新とその戦略的応用に関する議論の多くは戦略的手法としての革新の導入および展開に関する考察に終始しているといえる。しかしながらこれら革新には実行主体たる個体としての革新者 (innovator) および総体としての組織との関連性は不可分であり、それら双方が有する資質としての革新性が重要であるとともに、継続事業体 (going concern) としての連続性または継続性の確保の視点から、革新の継続性も同時に重要な課題と位置付けられてくる。

本稿ではこうした企業革新の継続性について、個体および総体としての革新主体が保有する遺伝性が企業にいかなるプロセスを経て継承されるかという点に関する検討を試みることを目的とし、以下にその考察を図るものである。

## 2. 器官としての企業

### (1) 企業における有機的機能

企業に関する基本概念は、組織としてのその存在前提にあり、人的資源、物的資源、財務的資源および情報的資源から構成される経営資源複合体としての存在概念であるとともに、とりわけ人的資源に着目した場合の、いわゆる組織としての存在概念がある。後者に関しては、Barnard, C. I. による組織概念が特に有名であり、それによれば組織は成立要件と存続条件を前提とする存在としている。組織の成立要件とは、「共通目的」、「貢献意欲」、「コミュニケーション」の3点を差し、存続条件とは継続事業体としての企業が組織としてその存在を永続化させるためには、組織が掲げる目標の達成度合（すなわち、当該組織が当初に掲げた目標に対して果たしてどれだけ達成を可能としたかという、いわゆる組織目標の達成進捗度）を示す「能率」と、その目標の達成に不可欠とされる組織構成員による貢献に関する確保の度合いを示す「効率」の2点を示している。

Barnard による決定的な企業組織観は現代においてもなお支配的な組織概念であり、とりわけ組織構成員が組織目標の達成に関わる重要性を説くとともに、それらの貢献意欲の確保いかによっては当該組織の目標自体の達成が左右を余儀なくされる点を示唆した点は、企業の有機性を説くうえにおいて重要な分析視点ととらえられる。

企業の存在を経済的主体として限定的にとらえ、その目標を利潤の追求という点に単純化させるならば、そこに関係する人的資源の存在意義と機能については、単なる企業目標達成のための手段としての労働力としての解釈をもって足るといえ、企業については経済的目標達成のための装置 (machine) としての存在にとどまるものといえる。同時に組織としての企業に対する評価は、経済的目標の絶対値もしくは達成度合の数値次第において決定されることとなる。

また1960年代に登場し、80年代における競争戦略論の登場を以って経営学における主流的位置を占めることとなった経営戦略論は、企業における経営戦略（business strategy）の重要性を説くとともに、戦略的経営（strategic management）の展開を図るための多様な戦略手法（strategic skills）の開発をもたらしした。これらの目的も経営成果（management performance）の達成と改善に置かれているが、従前の経営理論と異なりを見せる点は、単に経済的目標の達成に関する理論に終始するのではなく、経営資源全般に関わる分析視点を有していることであり、最近においては経営環境領域に向けた分析視点も含めるようになってきている。90年代半ば以降は、個々の企業が保有する経営資源の相違性に着目し、企業にとっての戦略的課題を、保有する経営資源の戦略的活用に求める、いわゆる資源ベース論（resource based of views）の登場を以って、企業の有機的機能に対する認識がより強められることとなってきた。

## (2) 企業器官

さきにもみたように、組織としての企業を構成する主たる要素は人的資源（人間）であり、企業の活動においては、その構成要素である人的資源からの作用は不可避であり、とりわけ人的資源固有の機能としての思考および意思決定が緊密に反映されるといっても過言ではない。

Baskin, K. はその著『Corporate DNA』において有機体としての企業について以下のように言及している。それによれば企業とは「あらゆる組織は自己組織として、また学習体系として生まれ、生物と同様な生き方を始める存在」<sup>(5)</sup>であるとされ、「新規の事業は自らの生き残りのためには顧客が誰であり、いかなる製品またはサービスが求められ、それらをいかに生産し供給するか、そして当該企業にかかわる者同士が互いに対峙しながら行動すべきか、ということ学ぶことが必要である」ことを示している<sup>(6)</sup>。このように複雑な適応体系としての企業は、「環境への適応をかけてあらゆる試みを果たすことによって上述のそれぞれの問いに対する解を得ることを可能とする」<sup>(7)</sup>とともに、「これらの問いに対する解を得たことを機に、企業は経営のための基本的な方法を変化させる必要性にあらたに直面する」<sup>(8)</sup>ことを示唆している。

このように企業という存在をめぐる解釈、すなわち企業とは利潤という経済的目標の達成のための機関としての存在（machine）であるか、もしくは本質的に有機的存在である人的資源（人間）によって構成され、運用されるゆえの有機的存在（organ）であるかという、異なる分析視点が存在しており、そのいずれかに立脚するかによっては、存在としての企業をめぐる見解に大きな相違が生じてくる。

### (3) 企業観と社会的責任

企業を経済的目標の達成のための機関たる無機的な存在としてあらためてとらえるならば、企業の存在意義は獲得利潤の大きさによって測られうるものであり、その目的を達成するために必要とされる戦略的諸施策の策定も比較的単純化してとらえることが可能となる。しかしながら、現実的には企業とそれを取り巻く経営環境においては、企業に関する実に多種多様な課題や要請が存在しており、近年では企業の存在意義および社会に対する企業の責任（社会的責任：corporate social responsibility）をめぐる議論が活発化してきている。

企業の社会的責任は1924年にSheldon. O. がその著『*The Philosophy of Management*』において初めて提起した概念であり、それによれば、企業の社会的責任とは「企業を取り巻く環境主体である利害関係者集団に対する責任」と定義づけられている<sup>(9)</sup>。またBowenはその構成を6つの内容（①社会に対する責任、②従業員に対する責任、③株主に対する責任、④消費者に対する責任、⑤世界に対する責任、⑥政府に対する責任）に具体化し、Hargreaves = Daumanはその構成を3つの水準（①基本的責任：basic responsibility、②組織としての責任：organizational responsibility、③社会に対する責任：social responsibility）に分類させ、企業の存在事実自体が一定の社会的責任を有していることを示唆した。

最近における企業の社会的責任をめぐる諸論にあつて、ほぼ妥当性を得ている考え方は、企業の社会的責任に対する肯定的考え方であり、すなわち社会体かつ環境共生体としての企業は、それを取り巻く環境に対する社会的責任を有するというものである。さらにはその内容も単なる環境適応性の有無を問うだけではなく、当該企業が経営環境および社会環境の健全化に対し果たす能動的行動を要請するとともに、そのあり方に対し監視する傾向にあるともいえる。

わが国における企業の社会的責任をめぐることは、その対象と内容の変遷に関し、1950年代後半期以降の動向にその変化をみることができる。まず50年代後半においては、消費者被害をめぐる企業責任の問題化と、それに対する企業の対応責任が問われた。その後、60年代前半においては、利潤追求の理念をめぐる企業責任が、70年代前半には公害と価格急騰をめぐる企業責任のあり方が問われた。80年代後半においては、地価高騰と企業の政治癒着をめぐる企業責任が顕在化し、7つの課題（①地球環境、②国際、③地域、④福祉、⑤教育研究、⑥文化芸術、⑦スポーツ）に関し、広く利益を社会に還元すべきであるとの意見が付されるようになった。また90年代に至っては経済団体連合会（当時）が「企業行動憲章」（1991年）を示し、企業の社会的役割を果たす七原則として、①社会的に有用な財・サービスの提供、②社員のゆとりと豊かさの実現に努め、人間性を尊重、③環境保全に配慮した社会的貢献への努力、④積極的な社会的貢献への努力、⑤事業活動を通じた地域社会への福祉向上、⑥社会秩序に悪

影響を及ぼす団体の活動に関係するなど反社会的行為の厳禁, ⑦消費者, 生活者との対話の促進, の諸点を掲げ, さらに公正なルールを守る5つの原則として, ①すべての法令とその精神を守る, ②企業行動すべてを透明で公正に, ③自己責任原則の徹底と行政依存の自粛, ④情報の公正な入手・使用, ⑤国際的に通用する商慣行の形成, 経営トップの責務に関わる3原則としての①経営トップが憲章の趣旨実現に自ら努力, ②法令順守と行動憲章の趣旨を社内に徹底, ③企業行動の社内チェック部門を設置し, 不公正, 反社会行為は処分対象とする, の諸点を定めている。

#### (4) 企業と企業不祥事

こうした経営側（企業側）からの働きかけが存在する一方で, いわゆる企業不祥事をめぐる問題の頻発が企業の存在意義ならびに責任を再度追及することとなったことは周知のことである。

企業不祥事に関しては, その定義を「当該企業にとって回避すべき事項であり, 発生した場合に当該企業に多大なダメージを及ぼしうる事項」<sup>(10)</sup> とするとともに, 3つの類型（①企業自身の行動と理解される危険性のある不法な行為, ②企業の役職員が業務に付随して行う不法な行為, ③企業の役職委員の個人的な非行）に分類してとらえることができる<sup>(11)</sup>。近年におけるわが国での企業不祥事としては, 「総会屋に対する利益供与事件（1997年）」, 「4大証券会社（当時）による損失補填事件（1997年）」, 「雪印乳業食中毒事件（2000年）」, 「三菱自動車工業リコール隠蔽事件（2000年）」, 「雪印食品牛肉偽装事件（2002年）」, 「みずほ銀行システム障害事故（2002年）」, 「日本ハム牛肉偽装事件（2002年）」, 「西日本鉄道尼崎線脱線事故（2005年）」, 「みずほ証券株誤取引事故（2005年）」, 「日本航空における整備不良事故の多発（2005年）」, 「ミートホープにおける牛肉ミンチの品質表示偽装事件（2007年）」, 「赤福における消費期限および製造日, 原材料表示偽装事件（2007年）」, 「不二家における期限切れ原材料使用事件（2007年）」などがあげられる。

これらの企業不祥事については, 90年代はトップマネジメントの直接関与による経営中枢部の腐敗に起因する反社会的行為が主であったのに対し, 2000年代以降は業務現場における不正および違法行為に起因するケースが多発するように変化してきており, その主因としての企業組織におけるモラルの崩壊や, 規律の緩み, 業務上の相互牽制機能の不全化などが指摘される<sup>(12)</sup>。

こうした企業不祥事と企業責任に関しては, ある種の問題の存在を指摘しうる。それは企業不祥事という表現がもはや一般用語化するなかにあって, すべての企業が不祥事を犯す傾向を

有するのではなく、むしろごく一部の企業によって不祥事が行われるとともに、その原因および連続性において、該当企業における人為性の存在を指摘するというものである<sup>(13)</sup>。

企業をめぐる考え方には、その存在に関する性善説と性悪説に二類型化してとらえることができ、広く社会に有用な財およびサービスの提供と社会還元活動の主体として企業を肯定的にとらえる前者の考え方に対し、有害な財やサービスを社会に供し、不当な規模の利潤を過度に追求する姿勢や、社会的責任の行使姿勢における不誠実などを拠りどころとしての否定的企業観を軸とする後者という異なる見解がある。

否定的企業観に視点を限定させることは、経済主体としての企業が有する本質的活動意義を見失わせることになるが、世論としての企業観がその内容において厳しいことも周知のことである。この点については、企業不祥事が依然として根絶しないことや、その原因および内容における人為性、卑劣性、単純性等の性格および、特定企業における不祥事の連続、連鎖もしくは頻発という事実の影響が大きいものと考えられる。

企業不祥事の連続、連鎖もしくは頻発に関しては、最近だけでもいくつかの事例をもって示すことができる。その一例としては「不二家における期限切れ原材料使用事件（2007年）」があげられる。以下に当該事件の概要をみる。

不二家は1910年（明治43年）11月に藤井林右衛門が横浜市元町に「洋菓子店 不二家」を創業したことに始まり、2010年には創業100周年を迎える老舗洋菓子メーカーである。同社は、日本式ショートケーキの開発と販売を手掛けたことで知られるわが国屈指の洋菓子メーカーであり、「カントリーマアム」、「ミルキー」、「ルック」、「ネクター」、「レモンスカッシュ」などのヒット商品を世に送り出してきたほか、全国で洋菓子店やレストランを展開している。しかし2007年1月10日に発覚した「期限切れ原料使用問題」では、2006年11月に期限切れ原料の使用を知らながら社外秘文書を作成し隠蔽を図ろうとしたことや、洋菓子需要の繁忙期であるクリスマス商戦後の2007年1月10日に至ってはじめて当該問題を公表するといった一連の不適切な企業対応が、消費者やマスコミからの大きな非難・批判を浴びる契機となった。本事件において、「ペコちゃん」で親しまれてきた国民的ブランドは一瞬にして失墜し、創業以来の未曾有の危機に直面することとなる。

あらためて不二家における当該事件の詳細については、以下のとおりである。2007年1月10日、同社の埼玉工場で消費期限切れの牛乳を原料としたシュークリーム約2000個が製造され、関東、福島、新潟、静岡の1都9県に出荷した事実を把握しながら、商品の回収や公表の措置を取らず隠蔽していたことが判明したことが事件の主たる問題点であり、この不祥事が明るみとされる発端は、2006年11月に同社のプロジェクトチームが実施した調査およびその報告にある。同プロジェクトチームは本来、同社の2005年度小売部門売上の前年比6億4100

万円の減益を受け、2010年の創業100周年を前に問題点を洗い出して意識改革を促すために2006年9月に発足させたものであったが、同プロジェクトチームによる2006年11月の調査において同社埼玉工場（新座市）の原料仕込み担当者から、「11月7日消費期限の業務用牛乳60リットルを11月8日に使用した」との証言をとり、同社幹部でつくる委員会に「委員会外秘」とする文書で報告されていた。しかし、すでに期限切れ牛乳を原料としたカスタードクリームが混入された「生クリーム in カスタードシュークリーム」など商品3種約2000個は11月9日の時点で、消費期限を11月11日として1都9県に向けて出荷完了されていた。原料の仕込み担当者はこの点に関し、「通常、牛乳はほか（の部署）で余ったら、ここに持ってくる。捨てると怒られる。においをかいで品質的に問題ないと判断したら使っている」と、過去にも期限切れ牛乳を使っていたことを証言している。この問題は、洋菓子需要の繁忙期であるクリスマス商戦を乗り切った後の2007年1月10日に、ある告発者により報道機関に持ち込まれた情報に基づいて公表されるに至った。

同社は2007年1月10日深夜に最初の謝罪会見を行ったが、この会見では2006年10～11月にさらに7回にわたって同様のシュークリームの製造が行われ、計1万5000～1万6000個が出荷された事実も明らかにされた。さらに期限切れのアップルパイの具も500個に混入されて出荷されていたことや、細菌検査で出荷基準値の10倍の細菌が付着した冷凍シューロールが出荷されていたことなども報告された。そして問題の続発した埼玉工場におけるずさんな衛生管理についても報告された。

最初の謝罪会見後の1月14日、同社は、2006年11月に関東地方で同社の洋菓子を食べた消費者から健康被害を訴える苦情が数件寄せられている事実を公表した。また16日には、1995年6月に泉佐野工場（泉佐野市）製の「ベコちゃんのほっぺ」にブドウ球菌による食中毒が発生していた事実を公表していなかったことが発覚した。（本件については、患者が20人未満であったため、報告を受けた保健所による公表もなかった。）さらに19日には、同社が製造したチョコレート製品に蛾の幼虫が混入していたこと、さらにその事実を知りながら当該製品の回収を実施しなかった事実が判明した。

同社は、2007年1月11日から埼玉を含む洋菓子5工場、全国894店舗を休止し、洋菓子だけではなく、クッキーやアイスなどすべての製品を廃棄する方針を打ち出し、品質管理の徹底が図れるまで営業再開をしないことを決定したが、休止した洋菓子部門は売上高全体の約3割を占める主力事業であり、1日休止するごとに平日で6000～7000万円、休日で1億円前後の減収となるとともに、洋生菓子の生産中止に伴うフランチャイズ加盟店への補償は1週あたり1億円を超えることが明らかとされた。

こうした経緯に見る同社の不祥事に対する不二家の対応は以下のとおりである。



### ① トップマネジメントの刷新

不二家は当該不祥事の原因である品質管理とは直接関わりを有せず、同社創業以来、はじめて創業家以外からの抜擢として櫻井康文氏を新たな社長に就任させた。

### ② 抜本的な改革の実施

櫻井社長は就任記者会見において、「悪い情報が（トップに）上がらない企業体質を形成した」と同社の企業体質を自己批判し、創業家である藤井正郎、藤井義郎を含む全取締役を刷新する方針を打ち出し、不祥事の温床と指摘される同族経営の体質からの脱却を打ち出している。その一環として、弁護士や作家などの外部の有識者で構成する「『外部から不二家を変える』改革委員会」（委員長・田中一昭拓殖大教授）と、社内外の専門家による「原因究明第三者委員会」という二つの委員会を発足させ、同社の改革の柱に据えるとともに、自ら「改革推進本部」の本部長として、「安全品質・安心の再生」、「お客様の信頼の再生（広報体制再構築、透明性）」、「経営の再生（コンプライアンス、ガバナンス、CSR）」への本格的取り組みを表明している。

### ③ 外部資源による業務支援

事件後、同社は山崎製パンに対して品質管理などの業務支援を要請し、これを受け山崎製パンは、品質管理面の技術支援、洋菓子店向けの製品供給、自社物流網や販路の提供の他、三分の一超の出資や複数の役員派遣など、全面的に支援する方針を打ち出している。

### ④ 安全宣言としての企業姿勢の表明「新しい不二家に生まれ変わります。」宣言

同社は2007年3月1日付けをもって、菓子の「安全宣言」を行い、生産を再開するとともに、4月18日付けで「不二家の再生に向けて - 皆様へのお礼と「信頼回復対策会議」提言への取り組みについて -」を表明することにより、同社のCSR企業への転換姿勢を明確化している。

以上に見る限りにおいては、一連の不祥事発生後の不二家の対応姿勢における一定の責任行使と、以後の危機管理に対する姿勢を確認することができるといえ、このことは事件後の経営再生を目的とした同社の山崎パン傘下入り（2007年4月）にも表わされている。しかしながらあらためて同社における不祥事の発生要因について考察してみるならば、同社に積年の結果として定着してきた「品質、安全、信頼」に対する感覚のマヒと、単純化された思考性に依るものと分析できる。創業百年におよぶ老舗企業としての安住性と、わが国の菓子業界にあって、市場を先導してきたという歴史的事実（実績）、さらには同社の代表的製品である「ミルキー」の象徴的偶像としての「ペコちゃん」が保有する比肩なきブランド力が、同社にあって市場との乖離をも関せず、特有の独善性をもたらすとともに、それが同社の企業遺伝子として継承さ

れ、機能し続けてきたものと考えられる。

### 3. 企業における革新性

#### (1) 革新性

加速化する経営環境のなかにあつて、継続事業体 (going concern) としての自らの存在を確立させるためには、企業は弛まぬ革新 (innovation) を実行させていくことが不可欠である。

革新概念については、Schumpeter, J. A. が資本主義経済の発展過程および経済変動メカニズムの解明を図る際に導入した概念 (1912 年) であることは周知のことである<sup>(14)</sup>。Schumpeter は資本主義経済における企業の存在と、その活動 (生産活動) による経済に対する波及的影響の存在を前提とし、企業による新しい財貨の生産、新しい生産方法の開発、新しい市場の開拓、新しい供給源の確保、新しい組織の編成という 5 点を革新の構成要素とするとともに、経済主体として位置づけられた企業による創造的破壊と、生産諸要素の新結合による新生産函数の確立の重要性を説いたことは、いまなお近代から現代におよぶ資本主義経済の在り方を解明するうえにおいて大きな意義を持ち続けている。

1980 年代に到り、Drucker, P. F. が現代企業における革新の重要性と、その担い手としての企業家 (entrepreneur) の存在を主張したこと<sup>(15)</sup>を機に、革新概念が現代企業の経営においても経済と同様に重要視されるに至ったことも既知とされる。

企業の戦略的経営のあり方をめぐっては、80 年代の競争戦略論の登場により、いったんはコスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略の、いわゆる競争戦略の 3 つの基本戦略を中心とする考え方に傾注されてきたが、90 年代の半ば以降は、組織 (企業) が保有する知識創造力に基づく考え方 (知識創造理論: knowledge management) や、個々の企業が保有する経営資源の量的、質的違いおよび、これらの資源の活用能力 (capability) に着眼した考え方 (経営資源に基づく企業観: resource based view) へと遷移するなかで、あらためて企業がその資質として保有する革新性 (innovativeness) への関心も高まりを見せてきている。

革新性については、ここでは個々の企業が保有する革新に対する促進因子であり、革新の具現化過程におけるドライビング・フォースとして機能する資質の一種としてとらえる。すなわち、戦略的経営の実現において不可欠とされる革新の具現化においては、因子としての革新性の状態がきわめて大きな意味を有することとなるのである。本稿においては、あえて因子としての革新性の「状態」と表記するが、この点における留意点として、革新に関するジレンマ (dilemma of innovation) の存在がある。

革新に関するジレンマについては、Christensen, C. M. によって“the innovator's dilemma”として広く知られることとなった考え方<sup>(16)</sup>の一つであり、生産技術の進化過程において、既存の顧客と投資家によって支持されてきた技術およびその結晶としての製品に当該企業が固執することによって、市場における関連技術の進化や、その技術による新たな製品を導入することに立ち遅れ、そのことが結果的に当該企業の成長機会を奪取させるとともに、やがては市場からの淘汰を余儀なくされることを意味するものであり、事例検証を基に論証している<sup>(17)</sup>。特に、こうした革新のジレンマの餌食となる企業こそが、いわゆる優良経営と評される企業であり、その理由こそが積年の経営における優秀性に存在することを示唆した点において、まさに衝撃的であったといえる。ここでいう経営の優秀性とは、すでに存在している顧客のニーズに対応するとともに、既存の投資家の要請に確実に対応するという経営上の判断に立脚した経営を志向し、Christensen が指摘するところの破壊的技術による破壊的イノベーションが生み出す小規模な市場では大企業（いわゆるここでいうところの優良企業）の成長ニーズを解決することはできないとする判断のもとでの経営を意味する。優れた経営を維持、展開することは企業経営の定説からしても否定される所以なきことでありながらも、その事実が新たな革新への適応を困難とさせるという事実の検証したことがChristensen の所論が与える衝撃とされるのである。

こうした革新に関するジレンマについては、Christensen の所論以外にも、Wilson, J. Q. の所論や Abernathy, W. J. の所論が存在している。前者は「組織の複雑性に対して革新の想起・提案率は正比例し、革新の採用率は反比例する」ことを内容とするものであり、後者は「蓄積的革新は生産性の向上をもたらすが、新たな革新に対する阻害要因となる」ことを示している<sup>(18)</sup>。

これらのジレンマについては、企業たる組織が有機的存在であるとともに、その有機性ゆえに生起すると考えられる。すなわち、革新に関するジレンマとは、組織を構成する人的資源がその本質的機能として露見させる感情的な思考や判断（意思決定）の結果としての現象と判断することが可能とされる。

Christensen は自身が提起する破壊的革新に対する優良経営企業のジレンマの解決策について、①経営者による破壊的技術に関する自然の法則の理解と、②その利用による新市場と新製品の創出を示唆している<sup>(19)</sup>。

このように、企業が自ら革新を追求し、その実現を試みる過程において、図らずもジレンマに陥ってしまうことに関しては、当該企業における革新性をめぐる環境と件が強く関連しているといえる。特に優良経営を実践してきた企業ほど、そのリスクが高いという検証結果からうかがえることは、優良企業へと成長していく過程において、経営をめぐる諸要因の確立と定着

化が図られ、なかでも革新性の状態が不均衡から均衡化へと変移することで、次第に革新への能動性を脆弱化させた結果と考えられることから、因子としての革新性の状態を活性化し、経営環境の変化のなかに存在する革新機会へと有機的に関連づけていくことを戦略的課題として位置づけるべきと考えられる。

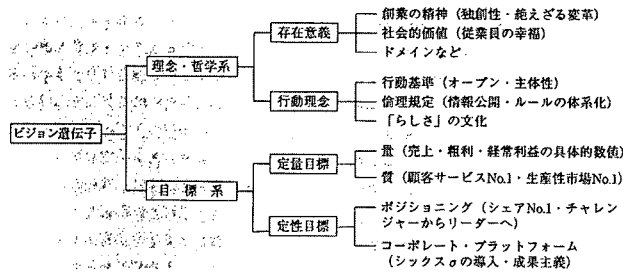
## (2) 企業革新と企業遺伝子

本稿にとっての先行研究として企業革新における遺伝子学的分析が存在している<sup>(20)</sup>。当該研究は、企業を器官たる生命体としてとらえ、そこに内在する特性を遺伝子学的にとらえるアプローチによるものであり、経営理念や企業文化といった既定の概念だけでは明確化することが困難であり、それらの根底に脈々と伝承（継承）されていると考えられる諸要因を遺伝子学的アプローチから解明することを目的としたものであり、その特徴は企業遺伝子の存在および革新との関連性についての提起にある。

ここで示す企業遺伝子とは、「目に見えない情報として組織に埋め込まれた企業文化である経営理念や経営者が作り上げた独自の価値観をその“会社らしさ”として醸成し、従業員の行動指針や価値基準となるもの」<sup>(21)</sup>であり、「企業の存続・発展・衰退を規定する企業内人材のなかにある価値基準という情報単位」<sup>(22)</sup>ともとらえられる。またその本質は、「企業哲学・企業価値・行動指針・企業文化・社風といった価値基準＝情報単位」に存在する<sup>(23)</sup>とされる。また、リクルートワークス研究所によれば、企業遺伝子とは「創業から今まで、たとえわずかでもその企業で働いた経験をもつ人すべてによって形成されたもの」であり<sup>(24)</sup>、「創業から現在に至るまでに培われた、企業の持続的競争優位の源泉となる組織文化」と定義づけている<sup>(25)</sup>。

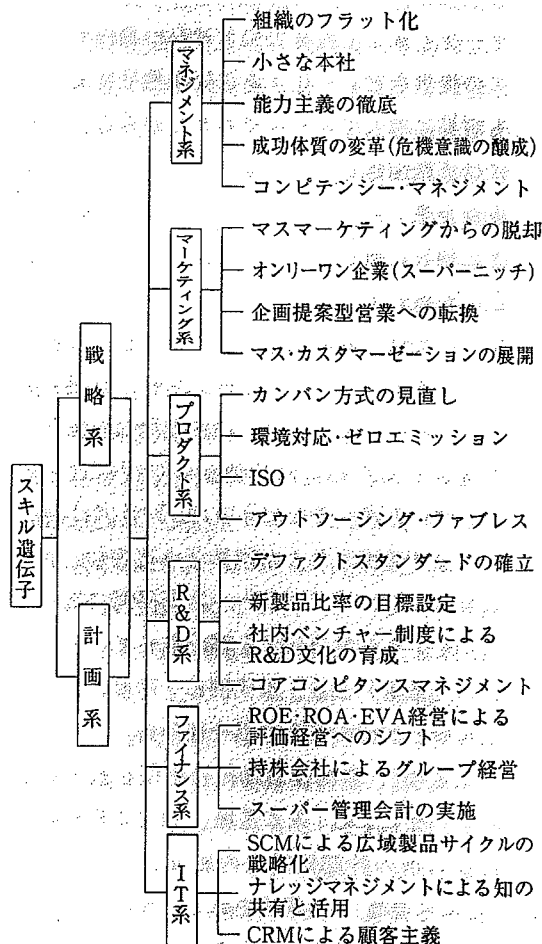
野口吉昭（2002年）は企業遺伝子をさらに①ビジョン遺伝子（ミッション・ビジョンに絡む情報単位）、②スキル遺伝子（戦略・計画の領域）、③スタイル遺伝子（現場に下りた管理・業務領域）に分類し、人材という細胞のなかに深く刷り込まれた企業存続に関わる情報単位<sup>(26)</sup>としてとらえている。

図表1 ビジョン遺伝子の体系



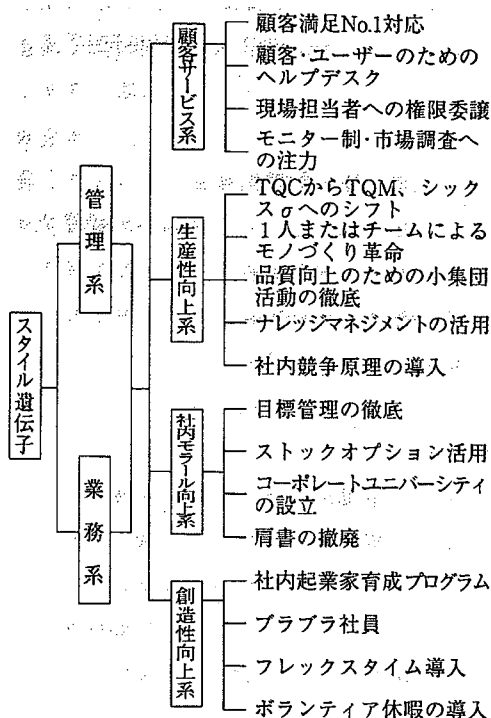
出所：野口吉昭『企業遺伝子』PHP 研究所，2002 年，p.40 より一部修正作成

図表2 スキル遺伝子の体系



出所：野口吉昭『企業遺伝子』PHP 研究所，2002 年，p.44 より一部修正作成

図表3 スタイル遺伝子の体系



出所：野口吉昭『企業遺伝子』PHP 研究所，2002 年，p.47 より一部修正作成

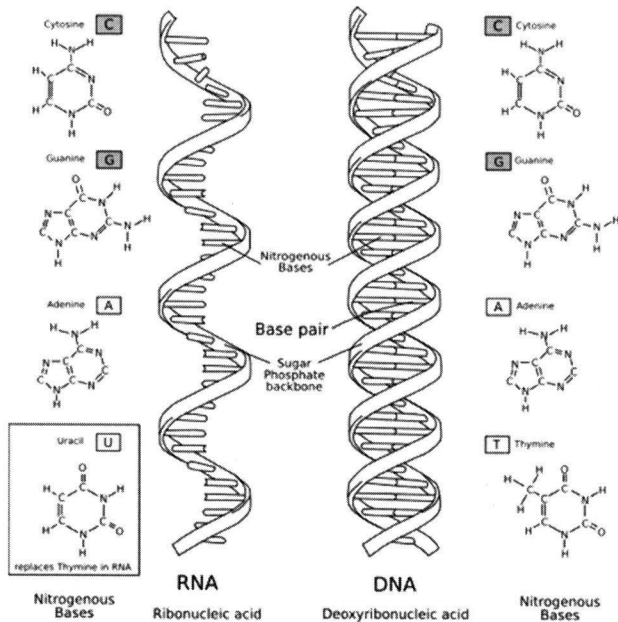
社会科学を領域とする経営学にあって、遺伝子および企業遺伝子という着想にはある種の抵抗が存在することも否めないが、本研究における前提としてのあらゆる経営現象およびその主体における人為性からの影響の肯定という視点からは、組織としての企業を構成し、その運営（経営）主体たる人間が生来保有する遺伝子が関連を持つであろうことは特に奇異性を認めない。

遺伝子（gene）とは「染色体中に一定の順序によって配列されて各々一つずつの遺伝形質を決定し、細胞から細胞へと伝えられる因子」を意味する<sup>(27)</sup>。そして遺伝子の本質はDNA（deoxyribonucleic acid：デオキシリボ核酸）と呼ばれる化学物資であり、これが遺伝子を形成している。DNAは「生物の種や組織に固有のタンパク質合成を支配する物質であり、①形質決定、②維持・継承、③変化・変異、④進化・定着、という4つの機能をもつものであり、種を環境変化に適応させるために必須とされる<sup>(28)</sup>。そして、遺伝子は生物にとっての情動的因子としての機能を有し、情報の複製（copy：DNA自体の複製）を行いながら伝承的機能を果たす。

つぎに遺伝子が有する特性としての利己性がある。遺伝子研究の第一人者である Dawkins, R. が提起した「遺伝子の利己性(利己的遺伝子仮説)」とは、遺伝子が有する潜在的不滅性ゆえに、対立する遺伝子との競合のなかで、それらの遺伝子を犠牲化させることによって自らの生存可能性の増幅化をはかる機能をさし、その結果として、遺伝子は自らの優劣に基づいて生存もしくは死滅のいずれかに関する選択を行い、優秀な遺伝子のみがその生存に適した特殊環境としての「遺伝子プール(培地)」<sup>(29)</sup>において生存し続けることを意味するものである。培地としての遺伝子プールにおいて自らの生存を可能とさせる当該機能は、まさに遺伝子レベルでの環境適応能力の存在を意味するともいえ、企業にとって不可欠とされる環境的能力についても企業遺伝子によって制御されていると考えることができる。

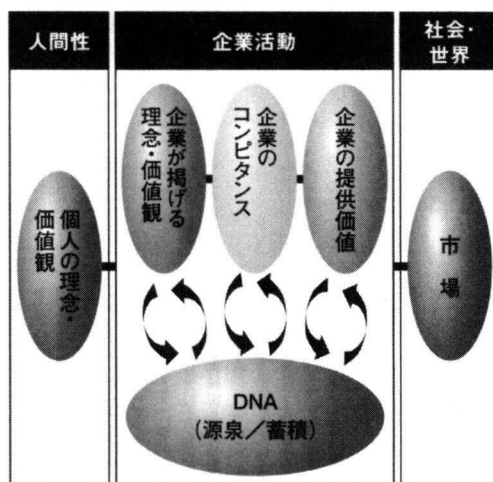
DNA に関する概説に加え、RNA の存在と機能について概説する。RNA (ribo nucleic acid: リボ核酸) と呼ばれる化学物質であり、DNA が情報の蓄積・保存を制御するのに対し、RNA はその情報の一時的処理機能を担う。普通の生物では、DNA の情報が RNA に転写され、その RNA の指示に従い、タンパク質が合成される<sup>(30)</sup>。この関係を企業に適応させるならば、DNA が企業文化であるのに対し、RNA は個々のビジネスモデルであり、合成されるタンパク質が商品と考えられる<sup>(31)</sup>。

図表4 DNAとRNA



前述のリクルートワークス研究所が提起する企業 DNA モデルにおいては、企業 DNA は「企業の提供価値」、「企業のコンピタンス」、「企業が掲げる理念・価値観」の3つが一貫性を保ちながら連なっており、それら3つの下部に位置するとともに、3要素の源泉であるとともに、それぞれの影響を蓄積する役割を果たすものとしてとらえられている<sup>(32)</sup>。

図表5 企業 DNA モデル



出所：「企業組織のDNA」『Works』Vol.72, リクルートワークス研究所, 2005年, P. 11

### (3) 企業革新における遺伝子学的過程分析

企業は組織を介して個人から編成され、さらに外部環境に存在する異なる企業との関係を有する存在としてとらえられる。また、生物学上の遺伝子によって制御される個人が企業形成における始点ととらえることが本研究の起点でもあり、よって企業も最終的には遺伝子による影響と作用から不可避の存在であるといえ、企業遺伝子に対する考察の重要性と必要性も同時に存在するものといえる。

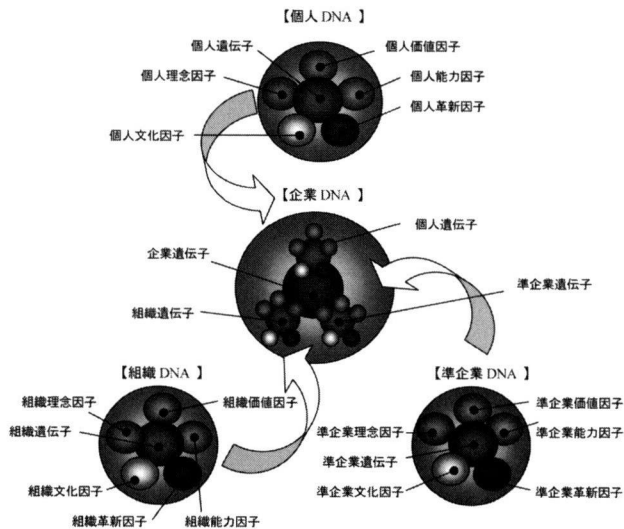
本稿では、企業遺伝子を企業 DNA の核としてとらえるとともに、大きく「個人遺伝子」、「組織遺伝子」、「準企業遺伝子」の3つの遺伝子によって構成されるとともに、それぞれの遺伝子を構成する因子として、「価値因子」、「能力因子」、「理念因子」、「文化因子」、「革新因子」の5つの存在をあげる。まず「価値因子」とは、個人、組織および企業の三者（以下、三者と表記）が保有する価値観を指し、三者による意思決定や行動における指針の基盤となるものを意味する。「能力因子」とは、三者のそれぞれが有する各種の能力を指し、三者の行動に差異を生じ



させる要因を意味する。「理念因子」とは、三者が保有する哲学や理念としての思考枠組みを指し、その結果としての意思決定や行動に決定的な影響を及ぼすものを意味する。「文化因子」とは、三者が有する文化を指し、とりわけ企業文化に代表されるような、独自の思考および行動様式として具現される。「革新因子」とは、前述の革新性とほぼ同様であり、三者が持ち得る資源を新たに結合（新結合）し、新しい生産函数の確立を図るとともに、つねに創造的破壊を志向する際の基盤となるものを意味する。

個人、組織および準企業のそれぞれが保有する遺伝子は、これらの5つの因子を結合させる中核体として存在し、さらには三者の遺伝子を取り込むかたちで企業遺伝子が存在するものとしてとらえ、個人、組織、準企業のそれぞれのレベルでの遺伝情報形成過程において、企業遺伝子との結合を果たしていく過程モデルとしての企業遺伝子モデル（図表4）を示す。なお、ここで注意を要する点として、企業遺伝子を構成する遺伝子としての準企業遺伝子の存在がある。企業は、いわゆる単体としての存在というよりも、複数の企業体の子会社または関連企業として擁するかたちで存在することが多く、本社が保有する遺伝子と、子会社または関連企業が保有する遺伝子は自ずと異なる存在としてとらえるべきであるとともに、後者の遺伝子が前者の遺伝子に収斂されるかたちで遺伝情報を形成するととらえられる。よって本稿における企業遺伝子とは、本社が保有する遺伝子を意味し、子会社または関連企業については「準企業」と呼ぶとともに、それらが保有する遺伝子については、「準企業 DNA」とする。

図表6 企業遺伝子モデル



出所：筆者作成

企業遺伝子モデルにおける3種の遺伝子との関係および、それぞれを構成する諸因子に関する説明は前述のとおりであるが、ここでは特に企業遺伝子が3種の遺伝子を取り込むかたちで形成されていく過程を図表6上の矢印で示している。

リクルートワークス研究所によれば、企業DNAの生成過程について5種類の経路が存在するとされている<sup>(33)</sup>。それによれば、①創業者の精神（「ベンチャースピリット」や「誰も作らないものを作る」など、自社が生み出す商品・サービスのスタンスを謳うケースや、「当たり前」の事を当たり前、「物事の本質を問う」など、業務遂行・意思決定における大原則を規定するもの）、②初期の事業特性（創業時から成長期に差し掛かるまでの事業ドメイン・事業特性が生み出すパターン）、③事業ドメインの転換（マーケットの変化に対応し、ドメインを変えるなかでDNAが生成されるパターン）、④事業の競争環境（事業運営をしていくなかで、競合企業との競争環境に対応するためにDNAが生成されるパターン）、⑤経営体制の変化（M & A、あるいは分社化などの組織再編によって、新たなDNAが生成されるパターン）、の5つである。

特に「創業者の精神や哲学・理念」がその企業およびそこに関係する多くの人々に多大な影響を及ぼすとともに、創業者精神を当該企業の経営理念に同一化させ、長年に渡って標榜するケースも少なからず存在している。また競合他社に先行して革新に挑戦することが、当該企業にとっての存在意義となり、同時にドメインとして具現化されることを通して、当該企業のDNAとして定着していくことも時に見られる事例である。

あらためて本稿における企業遺伝子モデルについて詳説を行うこととするが、当該モデルにおけるポイントは、企業が個人、組織および準企業が保有する各遺伝子を取り込んでいく過程にあり、企業遺伝子のマネジメントととらえられる。

企業遺伝子のマネジメントについては、前述同様にリクルートワークス研究所の所論<sup>(34)</sup>にまず触れることとする。「企業の発展段階とDNAマネジメント」と名付けられた同研究所の考察によれば、「企業の創業期」におけるDNAのマネジメントについては、そのほとんどがトップマネジメントの役割に集約され、DNAの具現者としてのトップマネジメント自身の信念や価値観を繰り返し語り、共有させる役割が重要であるとしている。

つぎの段階である「企業の拡大期」においては、「DNAの維持・継承」と、「変化・変異の蓄積」の二種類を内容としている。前者については、トップマネジメントによる“物語”を用いたDNAの維持・継承や、自社のDNAの体現者たる従業員の表彰による維持・継承などを例として示している。後者については、次なる変化・変異の発現に向けた、トップマネジメントによるバリュー（value）やウェイ（way）といった多様な表現による理念の中身の調整の必要性を示唆している。

最後の「企業の変革期」においては、「変化・変異の発現」および「進化・定着」の2種類を内容としており、トップマネジメントによる「新しい理念の明文化」、人事部門による「新たな理念に即した人事採用」、事業部による「事業レベルでのミッション・バリューなどの再定義」、現場による「理念定着プログラムの受講」などが実施され、定着期の後に「DNAの維持・継承」へと移行し、繰り返されるものとしている<sup>(35)</sup>。

図表7 DNAマネジメントの手法

事業の発展段階	前変期	拡大期		変革期
		維持・継承	変化・変異の発現	定着・維持・継承へ
①トップ主体のマネジメント	・創業理念の体現 ・判断やものの考え方の形式知化	・トップの率先垂範/理念に根ざしたスピーチなどの発信 ・会社エグゼクティブによる価値基準や行動規範の確認・具体化のミーティング	・環境変化に合わせて、バリュー/ビジョン/ウェイスト/フィロソフィーなどの言葉を調整する ・危機感のメッセージを発する	・新しい理念の明文化 ・理念は忘れ、戦略に集中する ・人と組織の抜本的な組み換え
②人材マネジメント	・理念や志を共有する ・人材の採用	・自社理念・価値観・行動特性に照らした採用 ・業績評価/バリュー調査などの設計	・価値観、スキル、行動特性における「人材の多様性」を担保 ・「イノベーション評価」などの人事評価への取り組み	・新たな事業構建に照らし、評価基準などの再設計 ・人材構成の見直し/能力の棚卸し
③事業マネジメント		・事業成長指標の設定 ・独自の品質管理手法などの導入と徹底	・高い水準の事業成長指標とDNAとの相互作用によるイノベーションの促進	・新しい理念に基づく、各事業のミッション/バリューの再定義
④現場主体のマネジメント		・理念の曲解を回避するためのミーティング ・バリューサーベイ結果の読み込み ・DNA継承のための物語および個人表彰の定着 ・ドレスコードやオフィスタイル、勤務スタイルなどの定着 ・持株会や財務諸表の従業員への公開による従業員の経営参加意識の醸成	・現場への広範な権限委譲により、現場が顧客のニーズや社会の変化を察知、認識する	・新たな理念定着プログラムの受講

出所：「企業組織のDNA」『Works』Vol.72, リクルートワークス研究所, 2005年, p.39

本稿で示す三者（個人、組織、準企業）の遺伝子を中核的存在である企業が取り込む一連の作業への関与を「企業遺伝子のマネジメント」ととらえているが、その過程を企業遺伝子の「解説」、「培養」、「組み換え」、「継承」の4つに分けてとらえている。

まず、企業遺伝子の「解説」とは、情報単位としての自社の企業遺伝子に関する分析と認識を内容としており、具体的には、①自社の存在理由、②自社の努力方向性、③自社と環境とのあり方、④継承すべき因子（遺伝子）と変革すべき因子（遺伝子）との峻別、を意味する。経営戦略におけるSWOT分析の内部分析に関する点としての自社に関する強み弱みの自己認識の重要性が指摘されているが、同様に、自社の存在理由やドメイン等に関する具体的認識およびそれらの基盤たる自社の遺伝子を分析、抽出させる作業が「解説」に該当する。

つぎに、企業遺伝子の「培養」がある。これは経営目的に合致する遺伝子の戦略的な培養をさし、具体的には、①自己都合的な遺伝子の抑止、②経営本来の目的に適合する遺伝子の培養、③「創業経営者の遺伝子（entrepreneur DNA）」から「企業遺伝子（corporate DNA）」・「企業文化（corporate culture）」への進化、を意味する。創業経営者の遺伝子の継承を困難とする事例や、企業合併等による異なる遺伝子の整合を困難とする事例などが散見できることから、企業遺伝子の初期生成形の一つである「創業経営者の遺伝子」を当該企業に合致するかたちの遺伝子へと進化させることは遺伝子の継承においても重要な作業と位置づけられる。

さらに、企業遺伝子の「組み換え」とは、企業遺伝子を変化する経営環境への適応というかたちで変容させることをさす。このことは、①環境変化に適応できる遺伝子への組み換え、②企業変革要因としての機能促進、③継承すべき優性企業遺伝子の見極めと強化、を意味する。

最後の企業遺伝子の「継承」とは、優れた企業遺伝子の継承施策についての検討作業をさし、

①企業遺伝子継承プロジェクトの推進、②企業遺伝子継承のためのリーダー（継承者）の育成、を意味する。特にこの段階での作業は最近の企業経営における重要課題と位置づけられるとともに、そのために具体的施策を実施する事例も現れてきている。

図表 8 企業遺伝子に関する戦略的処方事例

事 例	企業遺伝子の内容	企業遺伝子に関する戦略的処方	戦略的処方の内容
ファーストリテイリング	「ユニクロの良さ」	解説・組み換え・継承	・「風土・文化改革プロジェクト」 業務改革＋情報システム刷新＋風土改革 ・柳井会長による「辻説法」の毎月開催
バンダイ	「夢にチャレンジする」	培養・継承	・「面授」 ・「虎の朝」（毎週金曜日開催の朝食会）
三洋化成工業	「ユニークで儲かる技術研究への挑戦」	培養・継承	・「塾」、「道場」の設置 （遠未来道場・未来道場・近未来道場）
林原	「オンリーワンの追求」	継承	・「社員食堂での昼食会による意見交換」
住友 3M	「世の中にない商品の提供」	継承	・「15%ルール」の導入 ・3M本社スタッフによる講演会を通じた成功体験の共有（“らしさ”の共有）
GCFジャパン	「GEバリュー」	解説・組み換え・培養・継承	・人事考課における「GEバリュー実践度」の測定および評価 ・「360度サーベイ」 ・「100日プラン」による統合先の企業文化の解析

出所：『日経情報ストラテジー』日経 BP 社、2003 年 1 月号、pp.28-44 より筆者作成

#### (4) 企業遺伝子経営への転換施策

企業遺伝子の存在と機能、および企業という培地（場）における遺伝子学的過程に関する考察を以上にみたが、つぎに企業遺伝子の機能と重要性に基づく企業遺伝子経営を企業がいかに指向し、自らの転換を果たしていくかということについて検討する。

図表 6 にも見られるように、わが国の企業における最近での事例として、自社の遺伝子を解析し、自ら（自社）を培地として、いかに定着させ、継承させていくという点に力点を置く企

業が出現してきている。ここで企業遺伝子経営の先行事例の一つとしての Nordstrom について言及する。

Nordstrom とは、米国ワシントン州シアトル市に拠点を置く代表的な百貨店であり、営業網は全米に及んでいる。スウェーデンからの移民である Nordstrom 一族が、アラスカでの金鉱脈発見を商機ととらえ、長男の John W. Nordstrom が鉱山労働者向けの皮靴の製造販売をシアトルで仕掛けた 1901 年が創業の老舗百貨店である。同社の経営上の特徴は、類まれな理念的経営にあり、その基盤は創業以来脈々と継承される同族経営と企業遺伝子経営にあり、「徹底した顧客第一主義」や自らを“Nurdy (Nordstrom の子供たち)”と称し、極めて高い勤労意欲と会社に対する忠誠心を有する従業員はその具現ととらえられる。特に同社における経営政策の 9 割は一族による毎日の朝食の席上において提案され、このことが一族による経営理念の安定的継承と同社の文化の継承を可能としている。また一族による集中管理とは別に、同社では積極的に人的資源管理を実施しており、全米から多数の応募を見る同社への就職希望者への徹底した個別面談を介した同社への適応性を見極めを行う一方で、同社従業員にあっても同社への適性を欠く者に対する退職推奨と転職斡旋を実施している<sup>(36)</sup>。

Nordstrom におけるこれら一連の経営施策は、単に高度のマーケティング志向性や緊密な人的資源管理を示すのではなく、むしろ同社の遺伝子経営の尊重と、企業遺伝子の継承と培養に重点をおいたものであり、きわめて稀な経営事例とみなすことができる。同社特有の経営と、その成果に対する評価ゆえに、業種の枠を超えた関心が寄せられ、それは NORDSTROMIZE (優れた顧客サービスで好業績を挙げている Nordstrom に学び、Nordstrom がやっていることは何でも実践するという動き) とよばれる動きとなって表れているが、果たして同社の遺伝子経営までに思慮を巡らせる企業がいかほど存在しているかは疑わしいと考えられる。

企業文化や経営理念に経営上の特長を求める考察がはかられるようになって久しく、同時に組織における学習機能や、組織による知識創造機能に関する考察も少なくないなかで、すぐれた経営のあり方をめぐる所見は多い。しかし、企業遺伝子経営への転換施策という観点からとらえた場合、これらの所見はいずれも企業文化や経営理念、さらには経営戦略論としての知識創造理論に留まるものであり、その深淵に存在すると呼ぶべきか、その起点とみなすべきかの違いはあるものの、個々の企業に存在する企業遺伝子への接近を図るべきものであると思われる。

企業遺伝子の解説、培養、組み換え、継承を通した優性遺伝子の抽出と、利己的遺伝子の排除、さらには人的資源に期待される労働力としての要素だけではなく、企業と個人との遺伝子学的適性の考慮、企業内部に発生する組織とその上位に存在する企業本体との遺伝子の適応調整、M & Aなどを介した外部企業との結合時における双方の遺伝子の適性分析などの重要性

は、企業遺伝子経営への具体的な転換施策として今後重視されるべきものと考えられる。また、本稿の基本課題に存在する企業による革新への挑戦と、そのための革新性の保持という視点からは、企業遺伝子を形成する諸因子のなかでも、特に革新因子の解説、培養、組み換え、継承を確実に実行していくことが不可欠とされる。既述のように、革新の遂行におけるジレンマの存在とその克服への対策は、経営戦略の工夫だけでは対処し得るものではなく、トップマネジメントをはじめ、組織構成員に連繋する遺伝子が革新をどれだけ指向しているかという点に深く関係しており、いわばそれぞれの遺伝子因子としての革新因子とそこに関与する環境要件いかによるものといえる。

#### 4. 結語

20世紀初頭の Schumpeter と、同世紀後半の Drucker による革新概念をあらためて紐解くまでもなく、企業がその経営において革新を志向することの重要性はもはや言うまでもない。

Schumpeter の革新に関する具体的内容において示唆された製品革新や生産工程革新などをめぐる多くの革新努力がすでに企業によって払われ、日々年々、その具現化による、企業ならびに経済の発展を掌中にしてきたことも事実である。しかしその一方で、企業成長の停滞や破綻、さらには企業自らによる不祥事への陥落などの負の経営の連鎖という現実も存在している。こうした多様な期待と課題に企業が対峙するなかで、その解決の切り口となるのがやはり革新であるというべきかと考える。もちろん、これらすべての問題や課題が革新のみによって解決されるわけではないが、超飛躍 (quantum leap) をその特長とする革新が持つ機能と可能性は大きい。

ルクルートワークス研究所が定義づける企業 DNA とは「組織文化の進化を継続的に起こすこと」<sup>(37)</sup>であり、「その時々構成員による“解釈”を求めることがDNA経営の本質」であるとともに、「(解釈における)構成員によるわずかながらの誇張や揺れ (= DNA のコピーミス) が必ず存在し、それが遺伝情報の多様性を生み、イノベーション (革新) の種として次世代に伝えられる」としている<sup>(38)</sup>。このことは、企業遺伝子経営における遺伝子の解説、培養、組み換え、継承の重要性と困難性を同時に示すものであるとともに、企業経営の視点からとらえた個人、組織、準企業の各遺伝子形成因子の一つである革新因子の重要性を示唆している。

いまあらためてこの点についての言及を行うならば、企業が有機体としての自らの存続機能を活かしていくためには、単なる遺伝子の解説と継承ではなく、その都度における発展的な解釈や前進的な継承を試みることが重要である。すなわち、単に前代からの遺伝子を継承することで、結果としての旧態依然の経営を実行するのではなく、遺伝子の優性化を試みることによ

て、結果としての経営革新を志向すべきものと思われる。このためには遺伝子の優性化を可能とする（前述の“（解釈における）構成員によるわずかながらの誇張や揺れ（＝DNAのコピーミス）が必ず存在し、それが遺伝情報の多様性を生み、イノベーション（革新）の種として次世代に伝えられる”ことを可能とする）遺伝子環境の整備が必要とされてくる。かつてはち密に策定された経営戦略と、その実行手法としての経営戦術に基づく経営を確実に実行することを可能とさせることを目的としたマニュアルに基づく経営（マニュアル経営）が重視されていたが、最近では、ただ単に既定のマニュアルをトレースするのではなく、熟練度の高い労働者が未熟練者に対して口伝や手ほどきを以て熟練度が求められる高度技術を継承させる工夫が生産現場で見られるようになってきている。こうした事例は、マニュアル上の教授事項だけを忠実に伝えるのではなく、適時、調整工夫を取り込むことで、新たな技術の育成や未熟練者への動機づけの増幅を可能としている。そして、こうした事例が遺伝子の解説、培養、組み換え、継承という企業遺伝子経営における一連の重要過程をより優性化させるとともに、特に個人の革新因子への作用を可能とすることで、組織遺伝子としての革新因子の増幅、さらには企業遺伝子の革新因子の増幅強化への連繋を可能とするのである。

経済および経営環境における歴史的転換点への対峙を余儀なくされる現代において、閉塞化への圧力を止めることが困難となってきたなかで、もはや経済主体としての企業に課せられるのは経営そのものにおける革新であり、その一つが企業遺伝子経営への取り組みと考える。日本企業の優秀性を回顧する流れにあって、研究開発能力、生産能力や労働者としての日本人が保有する質的優秀性のみの見直しだけではなく、それらいずれもの基盤たる遺伝子の優性に対する見直しがいま求められる。

## 注

- (1) 吉村孝司『企業イノベーション・マネジメント』中央経済社、1995年  
 吉村孝司「遺伝子的戦略経営分析 - 企業遺伝子に関する研究 - 」『埼玉学園大学紀要経営学篇』第3号、埼玉学園大学、2003年  
 吉村孝司「企業変革における先天的および後天的要因に関する考察」『会計論叢』第1号、明治大学大学院会計専門職研究科、2006年  
 吉村孝司「ニューロマネジメント（neuromanagement）研究試論」『会計論叢』第2号、明治大学大学院会計専門職研究科、2007年  
 吉村孝司「製品開発過程におけるイノベーション・プロセスに関する考察 - 企業遺伝子の視点からみたイノベーション・マネジメント - 」『会計論叢』第3号、明治大学大学院会計専門職研究科、2008年  
 吉村孝司「企業経営における倫理に関する考察」『会計論叢』第4号、明治大学専門職大学院会計専門職研究科、2009年
- (2) 吉村、前掲書（1995年）、pp. 45-69
- (3) 吉村、前掲稿（2009年）、pp. 86-89
- (4) 吉村、前掲稿（2003年、2006年、2007年、2008年）
- (5) Baskin, K. *Corporate DNA Learning From Life*, Butterworth Heinemann, 1998, pp. 67-71

- (6) *Ibid*, pp. 67-71
- (7) *Ibid*, pp. 67-71
- (8) *Ibid*, pp. 67-71
- (9) Sheldon, O.B.A., *The Philosophy of Management*, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1924, pp. 70-99
- (10) 中島茂『企業防衛の法務』丸善株式会社, 1998年, pp. 24-26  
吉村, 前掲稿 (2003年), p. 26
- (11) 中島, 同上書, pp. 24 - 26
- (12) 吉村, 同上稿, p. 26
- (13) 吉村, 前掲稿 (2009年), pp. 85-88
- (14) Schumpeter, J. A., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl., Leipzig, Duncker & Humblot, 1926 (塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一監訳『経済発展の理論』岩波書店, 1937年)
- (15) Drucker, P., *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, New York, 1985 (上田惇生監訳, 佐々木実智男訳『イノベーションと企業家精神 - 実践と原理』ダイヤモンド社, 1985年)
- (16) Christensen, C.M., *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, 1997, 2000 (玉田俊平太監修, 櫻井祐子訳 増補改訂版『イノベーションへの解』, 翔泳社, 2001年)
- (17) *Ibid.*, p. 16
- (18) 吉村, 前掲書 (1995年), pp. 31 - 53
- (19) Christensen, 前掲書, pp. 293 - 297
- (20) 上記 (1) に示した各論文を参照されたい。
- (21) 『日経情報ストラテジー』日経BP社, 2003年1月号, pp. 122-131
- (22) 野口吉昭『企業遺伝子』PHP研究所, 2002年, p. 30
- (23) 同上書, p. 30
- (24) 「企業組織のDNA」『Works』リクルートワークス研究所, Vol. 72, 2005年, p. 5
- (25) 同上書, p. 5
- (26) 野口, 前掲書, p. 38
- (27) infoseek 大辞林
- (28) 同上
- (29) Dawkins, R., *The River Out of Eden*, Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1964  
(垂水雄二訳『遺伝子の川』草思社, 1995年, p. 139)  
なお, 遺伝子の生存領域としての「プール」に関しては, 佐倉統が「培地」という表現を用いている。(佐倉統『遺伝子 VS ミーム』廣済堂出版, 2001年, pp. 30-31)
- (30) リクルートワークス研究所, 前掲稿, pp. 6-7
- (31) 同上稿, p. 6
- (32) 同上稿, pp. 9-12
- (33) 同上稿, pp. 14-15
- (34) 同上稿, pp. 38-39
- (35) 同上稿, pp. 38-39
- (36) 吉村孝司「経営管理ケーススタディ ケースブック Nordstrom」明治大学専門職大学院会計専門職研究科, 2009年改訂版
- (37) リクルートワークス研究所, 前掲稿, p. 44  
なお, 標記上の傍点は文意解釈を基に筆者が付記した。
- (38) 同上稿, p. 44